



A GESTÃO PROFISSIONAL DAS MAIORES EMPRESAS FAMILIARES DE SÃO BENTO DO SUL

Patricia Wabersich Dias¹
Mário Nenevê²

RESUMO

Este estudo aborda a gestão familiar, enfatizando o caminho da profissionalização e sucessão das empresas familiares de São Bento do Sul, Santa Catarina. Pesquisa de natureza qualitativa exploratória tem como objetivo principal conhecer o modelo de gestão adotado pelas cinco maiores empresas, cujos proprietários são radicados na cidade de São Bento do Sul. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a partir de um roteiro pré-estabelecido. Os resultados da investigação são ancorados por fundamentos teóricos relacionados a teorias e conceitos que explicam o tema. A partir dos resultados da investigação conclui-se que o estilo de gestão com decisões lentas e centralizadas, não compartilhadas na organização são entraves para uma gestão familiar de sucesso. De outro modo, quando respeitadas as características da gestão profissional, a saber: administração com foco em resultados, visão compartilhada, num viés da agilidade exigida pelo mercado, bem como definição de normas de sucessão, torna-se possível assegurar a perenidade e sustentabilidade da empresa familiar num ambiente de transparência.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Propriedade; Gestão; Governança Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

O movimento pela governança corporativa teve seu início em meados da década de 1980, nos EUA. Os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento aos acionistas. Esse movimento foi se expandindo pelo mundo, chegando à Inglaterra, inicialmente, e depois se estendendo pelo resto da Europa (RIBEIRO NETO e FAMA, 2003).

No Brasil, essa corrente é mais recente. Começou a partir de 1999, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do primeiro Código Brasileiro da Melhores Práticas de Governança Corporativa, e vem crescendo significativamente. Também, a reforma da lei das sociedades anônimas, em 2001

¹ Aluna do Curso de Administração, da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE).

² Professor do Curso de Administração, da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE).

promoveu um considerável avanço nos padrões de governança na legislação brasileira (RIBEIRO NETO e FAMA, 2003).

A importância da governança corporativa não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas. A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minorando o problema de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa (RIBEIRO NETO e FAMA, 2003).

Contudo como afirmam Ribeiro Neto e Fama (2003),

A grande maioria das empresas brasileiras ainda não possui um modelo profissionalizado de gestão, cabendo ao fundador a maior parte das decisões. A administração familiar acaba por atender apenas aos interesses do dono em detrimento às demais partes, prejudicando a avaliação da companhia e a captação de recursos.

Acredita-se que o aspecto cultural, que determina um estilo conservador de gestão de empresas familiares é um fator que interfere na gestão profissional destas empresas.

A proposição deste tema encontra justificativa na abordagem das organizações as quais diferenciam-se, particularmente no que se refere ao modelo de gestão que adotam – num predomínio do aspecto familiar ou profissional. O estudo das organizações, mais especificamente das empresas familiares, focalizando conceitos contemporâneos como governança corporativa, gestão profissional e modelo de sucessão empresarial têm sido objeto do curso de Administração de Empresas da Univille, *Campus* de São Bento do Sul.

Ao abordar o tema empresa familiar torna-se possível adentrar num ambiente complexo que abrange as relações entre família, propriedade e gestão.

Ao tratar da relação empresa/família Donneley (1976) considera que o processo sucessório e a gestão empresarial são determinados pela relação familiar; os valores institucionais identificam-se com a família; a reputação da empresa é influenciada pela atuação dos membros da família, ainda que os mesmos não estejam diretamente ligados à administração: os parentes envolvidos retêm ações não só por motivos financeiros. Bernhoeft (1993) inclui a valorização dos funcionários antigos (que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento

da eficácia e/ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho; a postura de austeridade nos gastos. Deste modo, ao abordar o tema empresas familiares é possível fazer referência a um sistema formado por três subsistemas, família, patrimônio e empresa, sendo que o negócio é a parte mais visível.

Com base nestes argumentos, os estudos que buscam investigar o processo de gestão de uma empresa familiar assumem um importante papel no esclarecimento dos mecanismos que favorecem a gestão profissionalizada e que regulamentam o processo de sucessão.

Deste modo, este estudo tem como objetivo principal conhecer o modelo de gestão das maiores empresas familiares de São Bento do Sul, Santa Catarina. Mais especificamente objetiva: por meio de levantamento de campo, identificar os fatores que impedem a gestão profissional; levantar como é conduzido e regulamentado o processo de sucessão das empresas familiares do município; verificar como os mecanismos de governança corporativa instituídos podem favorecer uma gestão adequada e assegurar a competitividade e perenidade.

Revisa a literatura sobre os principais conceitos que fundamentam a gestão familiar e os aspectos para a sua profissionalização, bem como, outros temas relacionados com o objeto de investigação.

Pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória foi desenvolvida durante o ano de 2009, junto, aos familiares e conselheiros de administração, bem como, diretores executivos das cinco maiores empresas familiares do município de São Bento do Sul, Santa Catarina.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com no mínimo dois participantes ativos da alta gestão das referidas empresas.

O roteiro de entrevista foi delineado buscando através da pesquisa de campo junto às empresas, as cinco maiores, cujos proprietários são radicados em São Bento do Sul, conhecer o processo de gestão e a forma da condução do processo sucessório do negócio, no sentido de preservar a sua sustentabilidade, baseada numa gestão que favoreça a profissionalização ao invés de apenas reforçar o viés familiar.

Por meio da pesquisa exploratória foi possível identificar teorias e/ou conceitos existentes que podem ser aplicados a este tema, contudo sabe-se que ainda novas teorias e conceitos ainda, devem ser desenvolvidos sobre a questão. Este referencial teórico sustenta os comentários pertinentes aos resultados da investigação.

O tema empresa familiar, a cada dia mais, se reveste de importância, pois abrange um número representativo de empresas que influenciam no contexto do desenvolvimento econômico, quer no meio em que se acham inseridas, quer em sentido amplo e global. Assim sendo, será apresentado a seguir o resultado da análise feita do com relação ao aspecto da gestão profissional das empresas que mais representam à economia de São Bento do Sul, e que têm as características de empresas familiares.

Para Evaristo, Santos, Santos (2007) são vários os elementos que reúnem aspectos da empresa familiar que permitem a sua continuidade ao longo do tempo com crescimento e ganhos de competitividade em relação à concorrência. Geralmente, a lealdade dos empregados para com o fundador da empresa é muito acentuada. O nome da família, muitas vezes, serve como identidade corporativa e sua reputação tem força econômica e política. Quando a sucessão de familiares é bem-sucedida, a empresa é positivamente reconhecida no mercado; de forma geral, a estrutura hierárquica é simples, achatada, com poucos níveis. A empresa familiar está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a comunidade em que atua; além disso, há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem.

Com base na fundamentação teórica e nos resultados de campo e focalizando a gestão corporativa e a gestão familiar, o presente estudo responde as seguintes questões norteadoras:

Quais os aspectos a serem considerados para a gestão familiar de sucesso? Quais são as diferenças entre os tipos de gestões familiares e profissionais? Qual o fator que assegura a sucessão e favorece a perenidade e sustentabilidade da empresa familiar?

2 CONCEITOS

Lethbridge (1998) destaca três tipos básicos de empresa familiar, tradicional, híbrida e de influência familiar. Na tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. Na híbrida, na qual o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, há, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e na de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma

influência estratégica através da participação acionária significativa.

Bernhoeft (1991) menciona que a empresa familiar é influenciada pela atuação dos membros da família, incluindo a valorização dos funcionários antigos (que começam com o fundador); a ambigüidade entre as decisões emocionais e as racionais e; a utilização frequente dos “jogos de poder”, onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa.

Os mecanismos atuais que contribuem para o sucesso da empresa familiar são aqueles que promovem a gestão profissional ou a governança corporativa profissionalizada.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA PROFISSIONALIZADA E GOVERNANÇA FAMILIAR

Ribeiro Neto e Fama (2003) afirmam que, a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas e com todos os seus acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. Sua essência está baseada em mecanismos de solução para o conflito de agência, decorrente da assimetria informacional e conflito de interesses entre as partes envolvidas.

Existe uma diferença fundamental entre a gestão familiar e a governança profissional. Quando uma instituição realiza a administração de seus negócios, com direcionamento estratégico, na busca de sustentabilidade e perenidade constante, com foco em resultados, tem um efetivo posicionamento de governança profissional.

De acordo com Carlos Alberto Gramani, consultor em governança familiar e/ ou *Family Office* (apud PERIARD, 2010),

Aqueles que gerem exclusivamente as empresas, executivos profissionais ou membros da família, e possuem como único propósito obter resultados econômicos e financeiros positivos, com sustentabilidade, preservando o patrimônio ao longo prazo. Não se trata de meta, sim de obrigação.

Gramani (apud PERIARD, 2010), ainda esclarece outros aspectos da gestão familiar:

a gestão da família tem como compromisso: o conforto e a harmonia. O patrimônio deve servir a um bem imaterial e intangível que é o conforto familiar, respeitando as individualidades de seus membros.

Sobre este aspecto é possível observar que a gestão familiar necessita proceder ajustes, atendendo aos requisitos e padrões exigidos pela nova forma de gestão, visando migrar para o modelo corporativo profissionalizado, capaz de assegurar a perenidade e sustentabilidade.

A Figura 1 demonstra como está estruturada a dinâmica de funcionamento da governança corporativa baseada nos princípios do código brasileiro.

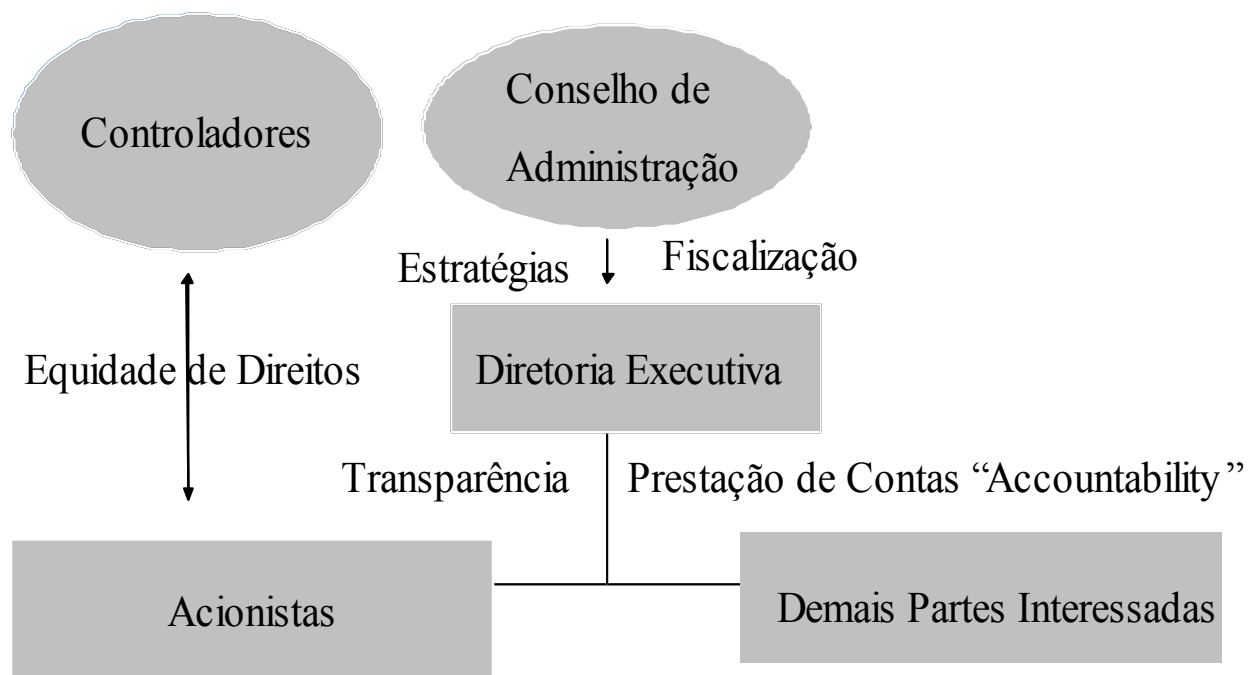
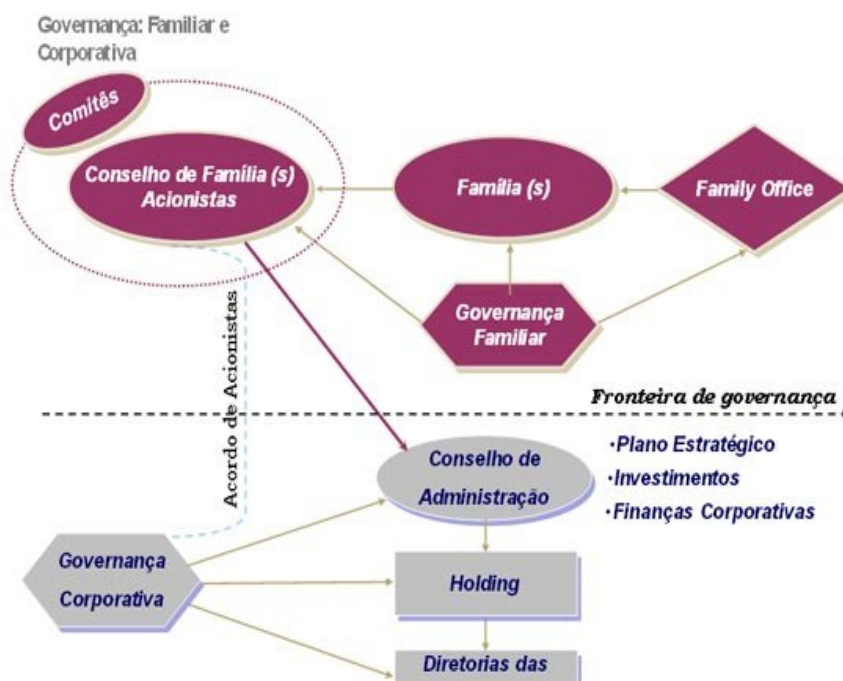


FIGURA 1: FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), 1999.



niliar e corporativa,

FIGURA 2: GOVERNANÇA FAMILIAR CORPORATIVA
FONTE: CARLOS ALBERTO GRAMANI apud PERIARD, 2003.

Segundo John Davis (apud PERIARD, 2010), o maior especialista da atualidade sobre o tema, as empresas familiares fazem muito pouco pela governança. “Essas organizações concentram mais os seus esforços nas decisões operacionais, deixando as questões de alto nível em descoberto”, e adverte: “A governança tem a ver com orientar, guiar a empresa e não com a gestão”.

3 A GESTÃO PROFISSIONAL E EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Ricca (1998), as empresas familiares se caracterizam quando a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.

A visão de uma empresa familiar torna-se complexa ao envolver, família, propriedade e gestão. Justamente, por envolver estes três núcleos, é que, se não houver uma atenção como elo isolado a sua gestão, a empresa poderá enveredar para um caminho não desejado em sua continuidade.

Deste modo, uma separação criteriosa dos aspectos família, propriedade e gestão, podem conduzir a uma direção, na qual, a empresa seja vista pela família como um ente que deva sobreviver, através de uma gestão profissional, sem envolvimento de aspectos familiares, pois assim, o resultado beneficiará os seus proprietários.

A gestão profissional de qualquer empresa se mostra cada vez mais demandada, face à competitividade mais intensificada, no mundo tecnologicamente em rápida evolução. A gestão profissional pressupõe critérios objetivos, onde os resultados a curto ou longo prazo prevalecem, em que as pessoas formam um elo, preparadas adequadamente, para que a empresa bem se desenvolva, livre de favorecimentos.

Segundo Ricca (1998), para uma empresa familiar se tornar profissional o

primeiro passo é contratar administradores profissionais que não pertençam à família; o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas se queixam de problemas como a falta de clareza na orientação que a família pretende passar à empresa e das dificuldades para conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis.

A profissionalização se bem contemplada na empresa, faz com que a mesma seja administrada com foco nos resultados, não apenas com a visão a curto prazo, mas também, com estratégias focadas no a longo prazo.

O pressuposto neste sentido é que a empresa atue como um organismo com objetivos bem definidos para todos na organização e que como conjunto harmônico e bem liderado possam atingir os objetivos propostos e negociados para a sustentabilidade e conseqüentemente favorecendo uma boa remuneração aos proprietários da empresa.

A profissionalização é um processo de mudanças e neste sentido, Bernhoeft (1991, p. 21), diz que,

[...]substituir a gradativa confiança mútua por competência é um desafio para o administrador, ele deverá ter habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa.

O que é verificado, normalmente é que a profissionalização não ocorre na primeira geração, pois é uma empresa de pequeno porte onde predomina as decisões dos fundadores. Quando a empresa passa para a segunda geração então ela é caracterizada como empresa familiar, na qual dependendo do ramo em que atua e da sua estrutura e gestão é exigida profissionalização para garantir sua perenidade sucesso e sustentabilidade.

Segundo Lodi (1987, p. 131),

[...] a profissionalização inclui-se na segunda geração, porque neste período a empresa já não é uma pequena empresa, mas uma diferente empresa, uma empresa média e talvez até de média para grande.

Portanto, se estes três elos, família, propriedade e gestão, quando adequadamente estudados, discutidos e administrados pelos envolvidos, e suas limitações forem observadas torna-se possível manter a sustentabilidade e perenidade da empresa.

Sendo assim quanto mais cedo uma empresa familiar profissionalizar sua gestão melhor, pois ela estará atribuindo um valor importante, especialmente ao capital humano, por meio da profissionalização direcionando-se para o alcance de uma gestão por

resultados.

Deve-se considerar ainda, que atualmente, o grande desafio dos teóricos e estudiosos de governança corporativa e teoria das organizações é encontrar uma maneira de alinhar todos esses interesses, criando mecanismos de monitoramento que permitam um maior controle da gestão (RIBEIRO NETO, 2003).

3.1 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA FAMILIAR

Para Lodi (1994), a empresa familiar é formada pela conjunção de dois elos: a ligação do fator hereditário e o processo de sucessão de poder; e pela ligação entre os valores institucionais da organização e a importância dos fundadores. Segundo o autor, estes fatores, quando coordenados, são responsáveis pela manutenção da propriedade ao longo do tempo.

De acordo com Barnuevo (2004), os pontos fracos da empresa familiar são:

- a) fracionamento do poder acionário na sucessão;
- b) conservadorismo;
- c) indicação de pessoas para cargos importantes por critério de amizade;
- d) decisões baseadas em poucas pessoas (visão pessoal);
- e) carência de suporte econômico voltado ao crescimento da empresa;
- f) estrutura comprometida pela inserção de pessoas sem capacidade profissional;
- g) paternalismo;
- h) fragilidade diante do desaparecimento do fundador;
- i) centralização de poderes;
- j) não conformidade com novas realidades;
- k) adaptação e assimilação mais lentas.

3.2 A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Oliveira (1999, p. 24) cita dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: “a sucessão familiar e a sucessão profissional”.

Diversos autores, dentre os quais, Lodi (1987), Bernhoeft (1991), e Scheffer (1993), sugerem ações preventivas como forma de minimizar as dificuldades que podem eclodir no período de sucessão na empresa familiar. Em termos de estratégias preventivas podem ser apontadas: a profissionalização da empresa; a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros; e desenvolver alternativas de vida fora da empresa.

Para Evaristo, Santos e Santos (2007),

Na maioria das empresas, os dirigentes reconhecem a necessidade de

profissionalização, ou seja, de assumir práticas administrativas mais racionais, de substituir métodos intuitivos por impessoais, de substituir formas arcaicas de contratação de trabalho por procedimentos modernos, bem como adotar novas tecnologias.

De acordo com Oliveira (1999 apud EVARISTO, SANTOS e SANTOS, 2007), os resultados da sua pesquisa confirmam que os empresários consultados vêm na transmissão da direção a profissionais uma solução caso a família não disponha de pessoas preparadas ou interessadas na condução dos negócios. Os empresários reconhecem que qualquer passo dado no sentido da modernização implica rompimento com o passado. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que as empresas têm a qualidade do produto/serviço acima de qualquer apego às tradições. Para elas, a perpetuação da organização depende, da adoção de medidas inovadoras.

Freitas et al. (2004, p. 203) mencionam que existem variáveis importantes para o entendimento do comportamento dos herdeiros diante da empresa dos pais. Entre elas, “o envolvimento passado com a empresa, que parece apontar para uma prática a ser apoiada pelos pais, para que possa ser avaliado tanto o interesse quanto à capacidade dos filhos de darem continuidade aos negócios”.

Neste sentido, os dirigentes principais e sua família,

serão capazes de lidar efetivamente e construtivamente com o processo de sucessão, principalmente quando se considera que a principal razão apontada pelos herdeiros para entrarem na empresa é a vontade de dar continuidade aos negócios, sendo a não afinidade com o setor a principal razão para não fazê-lo (FREITAS et al., 2004, p. 203).

Rodrigues (1991) aponta que o despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, assim como dos empregados da empresa, em relação ao processo sucessório apresenta-se como principal problema. E afirma que a continuidade da organização se vê ameaçada pelo sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela ausência de um planejamento da sucessão.

3.3 A GESTÃO PROFISSIONAL NAS MAIORES EMPRESAS FAMILIARES DE SÃO BENTO DO SUL

Denk (2007, p. 56), menciona no Perfil Socioeconômico de São Bento do Sul, 5 (cinco) grandes empresas, que se evidenciam no contexto socioeconômico. Neste rol estão: Artefama S.A., Buddemeyer S/A, Condor S/A, Móveis Rudnick S/A e Tuper S/A. Estas empresas, que têm seus proprietários, residentes na cidade de São Bento do Sul,

constituíram-se o universo da presente investigação.

Ressalta-se que, durante a realização da pesquisa houve a participação efetiva de todos os entrevistados, objeto, das empresas analisadas. Os resultados foram apropriados, tratados e analisados. Contudo, a síntese dos resultados, para efeitos deste estudo preserva a real identificação da empresa. Para tanto, para identificá-las optou-se pela seguinte denominação: Empresa X, Empresa Y, Empresa Z, Empresa W e Empresa XX, conforme descrição a seguir:

Dentre as cinco empresas pesquisadas verificou-se que apenas uma delas a Empresa X, conta com uma estrutura de governança corporativa profissionalizada. Isto, em razão de que tem desenvolvido um processo de capacitação continuada, desde 1997. Assim, hoje, a Diretoria Executiva é constituída de profissionais de carreira, não vinculados à família. O Conselho de Administração é composto por profissionais externos os quais como alguns familiares têm uma visão considerada competente e profissional.

Ressalta-se que esta empresa passou por uma fase de transição, na qual os Diretores Presidentes de fora da organização foram contratados para realizar as mudanças, no momento em que os familiares passaram para o Conselho de Administração. Esta forma de gerir a transição demonstra que ao nomear pessoas isentas estas podem adotar medidas com maior imparcialidade do que as possivelmente adotadas por membros da família. Caracterizando-se ainda, como uma forma de condução que evita ou minimiza reações negativas por parte dos familiares, passando-os para um órgão de deliberação colegiada.

Atualmente, esta empresa mostra-se organizada e estruturada de maneira consolidada pronta para uma sucessão adequada. O modelo de capacitação profissional continuada e a definição de normas são os fatores que favorecem a sucessão.

Comparando o conceito de governança corporativa da OCDE (1999) na qual a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, proporcionando a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingí-los e a fiscalização do desempenho; pode-se afirmar que este corresponde à realidade da governança da Empresa X.

Dentre os modelos identificados pela pesquisa sobre governança corporativa da McKinsey e Korn/Ferry no Brasil, pode-se afirmar que a Empresa X representa o modelo em transição ou emergente. A empresa abandonou a maioria das práticas da administração familiar, migrando para uma gestão mais profissionalizada.

As principais características do modelo emergente de governança corporativa identificadas na Empresa X são:

- Conselho de Administração estruturado;
- composição do conselho de administração inclui profissionais independentes;
- instituído um conselho familiar, que cuida apenas dos interesses da família;
- há treinamento contínuo dos conselheiros;
- separação das funções de gestão e monitoramento;
- transparência e prestação de contas confiáveis (sistemas de contabilidade gerencial);
- padrões internacionais de contabilidade, auditados por empresas de primeira linha;
- foco sobre resultados e geração de valor.

Já a Empresa Y possui governança composta de familiares e profissionais externos. A Diretoria Executiva é mesclada entre familiares (2^a e 3^a gerações) e pessoas advindas do mercado. Possui em Conselho de Administração, que prima no sentido profissional, embora, composta de familiares. Verifica-se que os familiares nas funções na empresa são pessoas bem preparadas no aspecto profissional. Têm normas definidas quanto à sucessão e o ingresso de familiares na empresa. Isto ocorreu, por que a segunda geração, de forma deliberada se afastou da administração da empresa, delegando a responsabilidade para os filhos. Hoje, estes primos, cada um na sua função, administram a empresa com um foco profissional.

A Empresa Z iniciou o processo de profissionalização, há mais de 5 anos. Possui um Conselho de Administração composto, na maior parte por familiares. A Diretoria Executiva é composta de familiares e profissionais de carreira na empresa. Está ajustando-se ao adotar um processo de capacitação profissional voltado a efetiva profissionalização. Existem normas, que foram definidas a partir do consenso entre os membros da família empresarial. Deste modo, embora, possua em seus quadros gerenciais familiares atuando, decidiu-se pela exigência de maior iniciativa e profissionalismo, de todos os funcionários, sejam estes da família ou de fora dela. Acredita-se, que desta forma, a empresa Z, possa efetivamente se tornar uma empresa com sucessões estruturadas de forma adequada passando a contar com uma administração totalmente profissional.

A literatura refere-se que, em grande parte das organizações, a propriedade está

separada da gestão. Assim, o controlador (principal) nomeia uma diretoria profissional (agente) para gerir a firma. Este modelo de gestão acaba por criar uma assimetria informacional entre as partes, o gestor possui informações que o proprietário não. Como na maioria das vezes os interesses das partes são distintos, existe a possibilidade de uma ação oportunista por parte do administrador, configurando o chamado conflito de agência.

Essa situação é explicada por Gitman (1997 apud RIBEIRO NETO, 2003) ao analisar que, teoricamente, a maioria dos administradores concorda com o objetivo de maximização de riqueza do proprietário, porém na prática, estão preocupados com sua riqueza pessoal, segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens.

Assim, conforme afirma Ribeiro Neto (2003) a importância dos mecanismos de governança corporativa está na possibilidade de um monitoramento constante da administração da empresa, diminuindo a assimetria informacional através da maior transparência, minorando os problemas de agência.

A Empresa W era uma empresa familiar que foi adquirida pelos profissionais que atuavam na mesma. Portanto, os atuais proprietários são familiares que a adquiriram de outros familiares. O quadro gerencial é composto de familiares e terceiros. Possui normas tácitas e consensadas entre os proprietários para a sucessão, porém, não tem um processo de domínio em que a sucessão seja assimilada de forma que se possa garantir segurança. Atua num sentido profissional, contudo, constata-se que a convergência para um horizonte em que o aspecto de sucessão, embora hoje, obscuro, transcorra de forma natural, pela visão que os familiares têm da importância de se construir o caminho.

A necessidade de uma revisão do modelo por parte da Empresa W parece emergir. Isto pode ser explicado pelo entendimento de Ribeiro Neto (2003) ao acreditar que o modelo empresarial brasileiro encontra-se em um momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão, caminhamos para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Vale salientar, neste ponto que, o principal objetivo é, através de melhores práticas de governança corporativa e de transparência, garantir um ambiente mais confiável para a perenidade e sustentabilidade da empresa.

A Empresa XX conta com gestão executiva composta por profissionais contratados externamente. Possui um bom corpo profissional em nível de assessoria. Mescla profissionais de alta gerência contratados externamente com profissionais formados na sua estrutura. De outro modo, todas as decisões passam pelo seu Diretor Presidente, um dos fundadores, familiar, cuja principal característica no seu perfil como executivo é ter a virtude de grande empreendedor, e por isso centraliza as decisões, fruto da sua veia gerencial, da sua visão e liderança que o pontuam. Esta empresa, embora possua de modo informal, um Conselho de Administração, que interage com o Diretor Presidente, familiar, ainda não possui normas claras voltadas à regulamentação da sucessão. Tem apresentado um crescimento considerável, sob a liderança do seu presidente, com uma assessoria em termos de pessoas destacadas que atuam como Conselheiros para a sua gestão. Porém, nota-se que na organização, que em níveis, mais próximos da base, há o sentimento de favorecimentos, evidenciando uma característica negativa desta empresa familiar. Diante destas observações é possível depreender que a Empresa XX deva estar atenta para a sua sucessão, pois conta com um grupo de assessoramento profissional, de grande competência, os quais atuam em Conselhos de Administração de destacadas empresas, em nível de Brasil.

Fruto das entrevistas feitas com os proprietários, conselheiros e diretores das empresas pesquisadas, é importante destacar algumas visões que envolvem os seus sentimentos com relação às empresas familiares, à profissionalização, os pontos fortes e fracos e a sucessão, dentre outros.

Por exemplo, uma visão sobre as empresas familiares:

Estas organizações são a melhor forma [...] tem identidade... tem definido seus proprietários, os seus donos. Traz, naturalmente todos valores que, os donos, os controladores do negócio têm. Tivemos nos últimos anos exemplos de empresas sem essa característica de serem familiares, que explodiram em grandes escândalos por terem só uma visão executiva e do acionista que, de fato não tem muita ação no dia-a-dia. A empresa familiar tem raiz e identidade muito mais clara. E, baseado nisso pode-se saber no que a empresa acredita seus valores e a questão ética, que está muito ligada a esses controladores (Entrevistado 1).

[...] Elas (as empresa familiares são fruto do próprio empreendedorismo, ou seja, ser empreendedor é uma coisa que nasce, é um talento que nasce com as pessoas, e algumas pessoas muito excepcionais puderam se tornar empreendedoras e começaram novos negócios e isso vale pra empresa desde uma *Microsoft* quando a gente pensa no Bill Gates, como empresas muito pequenas, que estão a todo o dia surgindo milhares ou talvez empresas no mundo afora. Então, esse caráter empreendedor é que cria a empresa e por natureza de ser uma empresa feita por pessoas físicas, acaba se tornando, às vezes de propriedade familiar. Muitas

delas, eu diria, que grande maioria, de propriedade familiar iniciaram assim. E por isso, as empresas familiares, na verdade são consequência do empreendedorismo. E, também por isso elas proliferaram tanto no mundo e se desenvolvem-se de forma que, hoje segundo alguns estudos cerca de 70% do PIB mundial, principalmente na área de indústria, é composto por empresas familiares. É, sabe-se que a profissionalização das empresas familiares hoje é uma realidade que vem crescendo fortemente, principalmente a partir da década de 80, aqui no Brasil. E a partir da década de 70, na Europa e nos Estados Unidos. Portanto, há uma mudança de características nas empresas familiares, as quais buscam formas mais elaboradas e profissionais de gestão, com governança corporativa mais consistente, o que tem dado a ela uma condição de se equiparar às empresas que não são de propriedade familiar mais que os acionistas são diversos determinados pela possibilidade de propriedade de ações, como fundos de pensão e fundos de investimento, quando existem algumas empresas transnacionais (Entrevistado 2, 2010) [grifo nosso].

São organizações que tem em sua base a valorização diferenciada do ser humano. Contudo precisam experimentar adequação em profissionalismo (Entrevistado 4, 2010).

Salienta-se que o entrevistado 2 cursou o *Master of Business Administration* (MBA), e desenvolveu um estudo com relação as grandes empresas da região de São Bento do Sul. Referiu-se ele aos pontos fracos e fortes das empresas familiares ao mencionar que:

[...] acredito que a empresa familiar pela característica de ter a sua fundação, geralmente feita por um grande empreendedor, traz por natureza já nessa primeira etapa, nessa primeira geração de fundação da empresa, todos os efeitos. E em tudo, há pessoas altamente comprometidas com o negócio da empresa, tocando elas no caso o próprio empreendedor; fortemente qualificadas. E, ao mesmo tempo em que essas virtudes se desenvolvem existem alguns defeitos. Como essas empresas surgem de empreendedores elas são, geralmente, nessa geração fortemente concentradas no poder de decisão na mão desse empreendedor (Entrevistado 2, 2010).

Pelos depoimentos observa-se que o empreendedorismo representa um ponto forte nas empresas familiares. E, o formato de gestão conservador e a centralização, a qual impede o executivo de delegar parcelas de autoridade e responsabilidade aos subordinados, constitui-se em um aspecto negativo no modelo de empresa familiar interferindo no processo de migração para o modelo de gestão corporativa profissional.

Complementando esta análise, constatou-se, como pontos fracos nesta investigação que a atuação da empresa familiar, quanto menos profissional ela for:

será menos focada nos resultados tendo sua ênfase no relacionamento interpessoal, isto é, o convívio do dia-a-dia se dá dentro do espírito familiar; muitas vezes os assuntos da empresa se misturam as questões familiares e acabam conflitando; relações divergentes entre poder, família e gestão; apóia-se, nos resultados do passado, na história de sucesso da empresa e não apenas em números relativos ao presente; opera com custos desnecessários. Verificou-se ainda, que mesmo quando a empresa possui gestores profissionais contratados,

se há interferência de membros da família na gestão, pode ocorrer interferência negativa acarretando prejuízos em todos os aspectos organizacionais (Entrevistado 3, 2010).

No que respeita ao sucesso e ao insucesso da empresa familiar, destaca-se o seguinte depoimento:

[...]No empreendedor a tendência do ser humano é quando ele passa a ter muitas situações de sucesso passa também a acreditar que ele não possa ter nenhum insucesso. Nós tivemos alguns casos no mundo em que as empresas formadas por grandes empreendedores se desenvolveram já na primeira geração e desapareceram na primeira geração por que esse excesso de confiança do empreendedor, também pode ser um risco bastante grave que existe (Entrevistado 2, 2010).

Como pontos fortes extraídos deste estudo tem-se:

a experiência como diferencial de sucesso das empresas familiares; o sucesso anterior, das gerações antecessoras favorece o espírito empreendedor dos membros da família na gestão atual, denotando um forte comprometimento com a visão de perenidade da empresa; a cultura que é empregada pelo sócio majoritário ou pela família - numa empresa familiar ela consegue ser mais difundida do que se fosse só por uma pessoa dentro da empresa. Isto porque, geralmente vem da origem da família que administra a empresa (Entrevistado 3, 2010).

A sucessão da empresa familiar deriva necessariamente do perfil empreendedor de seu fundador original. Porém, existem riscos na transmissão de geração para geração, sobre este aspecto os entrevistados narram:

[...] as empresas familiares tem duas possibilidades profissionalizar a gestão trazendo um executivo de fora e afastando todos os familiares. Ou naquelas empresas que têm um pouco mais de tempo pra fazer o processo de sucessão, ou seja, a associação, que é um pouco mais longa por questão de idade, herdeiro etc., trabalhar, fazer um projeto de preparação desses herdeiros como se fosse um MBA, alguma coisa que estaria competindo entre si e, eventualmente a empresa identificasse de fato alguns desses herdeiros teriam se destacado como potencial pra assumir um cargo de gestão executiva dessa Companhia. Mas, a profissionalização é necessária pra sobrevivência da organização (Entrevistado 1, 2010).

[...]herdeiro não é necessariamente um empreendedor, e se eles não conseguirem, aí eu digo os controladores não conseguirem enxergar com clareza essa situação e tomarem atitudes pra fazer com que as coisas continuem coesas, as empresas correm risco, as familiar inclusive de solução como também já tem exemplos muito claro aqui na nossa região. (Entrevistado 1, 2010).

Tudo é uma questão do contexto onde a organização está inserida, agora na nossa região as cidades, comunidades relativamente pequenas, e os controladores e também os familiares ficam muito, expostos a comunidade como um todo. Então tem um lado da vaidade pessoal às vezes puxa. Meu avô começou esse negócio eu tenho que “tocar” isso, é diferente de uma organização que esteja inserida numa comunidade muito maior.o qual ele é o acionista, ele deve ter o direito de fazer a opção que quiser e continuar é... Entendendo a empresa como um

investimento que vai gerar resultados para ele numa boa gestão. [...] herdar um negócio, uma empresa, não significa necessariamente que você está herdando daquele visionário do fundador a competência para aquele negócio (Entrevistado 1, 2010).

O segundo aspecto, da empresa familiar, que pode ser um aspecto tanto positivo quanto negativo é o momento da sucessão, ou seja, na sucessão de gerações ocorrem os grandes riscos, tanto em empresas familiares como a nossa que a gente não pode esquecer que sucessão com é um fato seja ela feita por um profissional de carreira, seja ela feita para um acionista que atua como um profissional numa empresa familiar existe (Entrevistado 2, 2010),

A sobrevivência da empresa familiar depende muito da correta administração, no sentido de evitar o risco de uma sucessão desprovida de qualificação profissional. Isto se confirma no depoimento a seguir:

[...]o momento sucessão é um momento perigoso. No caso da empresa familiar ele pode ser um pouco mais perigoso se nessa empresa não houver o comprometimento com a profissionalização. Quando há profissionalização a decisão para a um sucessor é feita com base em um Conselho profissional, de modo a se antecipar ao momento, tudo realizado com antecipação, a partir de regras claras. Quando ele é feito sem essa característica, geralmente recai sobre os herdeiros do primeiro fundador, ou seja, do primeiro empreendedor. E aí ocorrem logicamente muitas falhas por que nem sempre esses empreendedores vêm com clareza que talvez os seus filhos, as suas filhas, os seus genros tem lá aptidões para desenvolver o trabalho de gestão dessa companhia e aí ocorrem os riscos. É importante colocar que quando se encontra entre os sucessores do empreendedor original - pessoas com habilidades profissionais as quais sejam da família, há uma grande vantagem. Geralmente, a empresa continua a crescer porque o comprometimento dessas pessoas normalmente é muito maior do que o comprometimento de um profissional contratado. Então, naturalmente isso ocorre, mas o risco é que não exista dentro da família alguém preparado (Entrevistado 2, 2010).

O entrevistado mencionou, ainda que, na gestão profissional há uma forte vertente voltada ao trabalho por resultado, com visão de mercado e para ter esta visão abrangente é necessário contar com profissionais com muita competência em diferentes áreas.

Na gestão corporativa deve haver a transparência, dentro da transparência a profissionalização. Neste caso, as empresas necessitam de profissionais competentes na diretoria e um Conselho de Administração. E, além disso, é importante ter regras bem definidas de governança, definindo os níveis de responsabilidade de cada segmento, da diretoria e do Conselho. É importante trazer para o Conselho de Administração, além dos sócios, os representantes dos sócios profissionalizados que não são profissionalizados. É importante ter um, dois ou três às vezes, elementos externos que não representem sócios - pessoas de grande saber, de grande experiência profissional e empresarial que podem ajudar em decisões estratégicas da empresa (Entrevistado 2, 2010) .

No que se refere à definição de normas que regulamentam a sucessão foi

mencionado que,

[...] Esse processo de criar as normas claras de sucessão é um processo que tem que partir da parte do fundador, do empreendedor inicial, aquele geralmente na primeira geração. E ele é que pode determinar as regras do jogo para que a profissionalização vença como modelo de gestão, independente se ela é aceita por um familiar ou não (Entrevistado 2, 2010).

Quanto à gestão profissional da empresa familiar, em São Bento do Sul, os comentários do ponto de vista da direção executiva sobre uma empresa familiar de sucesso foram:

[...]quanto a forma profissional, um caso de sucesso [...] a primeira geração, os três fundadores, apesar de não terem relações familiares entre si, reconheceram que, certamente os seus familiares seriam sócios e, portanto precisariam ter um preparo tanto para serem acionistas como também para a sucessão de que alguns dos pais enfim, fossem sucedidos pelos filhos, genros, noras ou filhas. E, nesse aspecto é importante não perder de vista que o processo foi conduzido profissionalmente com regras claras aceitos por todos na primeira geração. Portanto, a segunda geração não pode opinar se gostou ou não gostou porque na verdade já foi estabelecido pela primeira. (entrevistado 3, 2.010)

Casos de insucesso de empresas familiares são muitas vezes, decorrentes da falta de definição de normas de sucessão, conforme o demonstrado a seguir:

E, no caso da empresa de insucesso esse problema nunca foi resolvido. O fundador da empresa muito competente, muito sábio e capaz, quando morreu, não deixou estabelecidas regras e isso fez com que a empresa tivesse uma composição acionaria e controle muito tênue, dali se originaram muitos conflitos, que impediram a empresa de desenvolver-se e, conseqüentemente foi levada ao insucesso (Entrevistado 2, 2010).

[...]E essa incompatibilidade na verdade foi sempre posta assim, foram postas “panos quentes encima” sem a solução, porque ninguém tinha na verdade uma participação acionária tal que pudesse impor um modelo de dizer “bom, agora vamos ser profissionais, vamos colocar essa questão”. E, portanto, aí reside a importância de começar a profissionalização na geração anterior lá, na geração do fundador ou no máximo na geração já dos filhos (Entrevistado 2, 2010).

Quando a família começa a ter uma visão de negócio superior às visões de cunho pessoal que é o que se espera do acionista, e em ocorrendo incompatibilidades entre os familiares, devem ser buscadas fórmulas para tornar a convivência capaz e harmoniosa. Ou seja, a compatibilização com foco no negócio, principalmente em direção ao objetivo da empresa, buscando corresponder à expectativa do acionista, isto é, o retorno sobre seu capital.

Neste entendimento, observa-se que as empresas ao reformularem a estrutura societária podem abrir o capital, para investidores. Esta transformação exige um modelo de

gestão profissional, com transparência nas informações e uma comunicação aberta entre os diretores da empresa e os acionistas. O depoimento a seguir ilustra este ponto:

[...]o conceito utilizado desde o início é de empresa profissional. Nós tivemos aqui uma reformulação societária bastante importante durante a década de 90. Para o início do ano 2000, temos a entrada de um fundo de investimento com os sócios e, uma das exigências desse fundo de investimento é que a empresa se tornasse uma empresa com registros na Comissão de Valores Imobiliários, ou seja, uma empresa de capital aberto. A única diferença é que nós não temos ações negociadas em bolsa. Qual é a diferença entre uma empresa de capital fechado e uma empresa de capital aberto? É que você presta muito mais conta na própria comunidade, e para a sociedade sobre o que você faz. A transparência é muito maior. Como a transparência é muito maior, exige naturalmente um profissionalismo maior. Então, já inicia uma vontade nessa geração, que é a minha geração, dos meus primos e irmão. E nós tínhamos visto na geração dos nossos pais muitos conflitos. Então, nós já quando entramos tomamos a decisão de que não trabalharíamos nesse meio de conflito, assim optamos por um sistema mais profissional. Depois com a entrada desse fundo, obviamente conseguimos avançar mais ainda nessa questão de transparência, de profissionalização de forma que a empresa hoje é gerida por pessoas que são acionistas e, em alguns casos por profissionais contratados. Mas, ela é gerida num nível bastante profissional... Assim, eu diria que é muito provável que na próxima geração, maior seja o nível de profissionalização da empresa. Quer dizer, nós partimos do seguinte princípio, temos que preparar as pessoas, os nossos sucessores, em nível de comprometimento (Entrevistado 2, 2010).

[...]que sejam profissionais com nível de comprometimento bom, e que tenham preparo pra fazer acontecer na nossa empresa, junto com um Conselho de Administração forte, que desenvolva, toda a análise crítica em relação as estratégias que a empresa pode adotar (Entrevistado 2, 2010).

Ressalta-se que neste caso, esta empresa é de terceira geração, atualmente são os primos que detêm o controle das *holdings*, os quais tratam do seu negócio de família, mas na realidade há também um Conselho de Administração e um Conselho de Família. A seguir é descrita a estrutura da empresa:

A estrutura atual da empresa é constituída por quatro *holdings* que representam as quatro famílias, as quais são sócias. Essas quatro *holdings* têm por acordo acionistas. Cada uma conta com um representante no Conselho de Administração, e esse é o único compromisso que existe. Outro compromisso é de que se algum familiar entrar na administração da empresa, tem que entrar através da carreira normal de desenvolvimento gerencial etc. Devendo realizar, o que temos feito, um acompanhamento até com profissionais externos para fazer avaliação sobre a performance quando é pessoa da família (Entrevistado 2, 2010).

Ao adotar este desenho de estrutura organizacional o entrevistado refere-se a possibilidade de redução e/ou minimização de conflitos entre os membros da família:

[...] temos um fim com isso entre as diversas famílias e a empresa. Só há um representante de cada grupo familiar, isso reduz os conflitos. Estamos numa segunda etapa avançando para o que se chama Conselho de Família, que é reunir todos os acionistas das *holdings*, dando condições, principalmente - para a

próxima geração, de se formarem como acionistas, capacitando-os para analisar demonstrações financeiras e avaliação mínima sobre o mercado e o negócio da companhia. Porque independente de que eles se tornem amanhã, depois, gestores ou não, eles precisam conhecer bem o negócio e precisam estar atentos já que é um investimento importante do portfólio da *holding* na qual são proprietários (Entrevistado 2, 2010).

Para o entrevistado o conceito de família empresária, isto é, famílias que se juntaram com objetivo empresarial, é assim explicado:

[...]o conceito quando você sai de empresa familiar para família empresária, ele é mais complexo por que, temos como as *holdings* daqui que são proprietárias... Portanto, o conceito de família empresária é quando uma *holding* dessa ou uma *holding* maior como é o caso da WEG tem um portfólio de investimentos maior do que a própria companhia atual, eles originalmente são sócios. Ou seja, a WEG participações, hoje é *holding*. Primeira do grupo ela é na verdade distribuída diretamente em vários investimentos nos quais o principal é o que movimenta as ações da WEG, mas tem muitos outros investimentos. Então, essa *holding* tomou a característica de uma família empresária (Entrevistado 2, 2010).

E os resultados da pesquisa qualitativa exploratória indicam que as pessoas vinculadas a estas organizações, no contexto de proprietários, conselheiros e gestores executivos, têm a consciência de que para assegurar a perenidade e sustentabilidade das empresas, há necessidade de uma gestão mais profissional, com gestores nomeados por competência e não por critérios familiares. No entanto, à exceção de uma empresa, todas as outras têm nuances de favorecimento, seja a pessoas familiares ou pessoas com vínculo afetivo nos quadros dirigentes.

Assim, pode-se afirmar que os laços afetivos que se agregam na gestão de uma empresa familiar, muito embora, caminhando para um formato de maior profissionalização, ainda é algo que não se consegue desvencilhar, e que, em certos casos, até se mostrou positivo.

No aspecto relacionado à profissionalização efetiva da gestão, verificou-se que quatro das cinco empresas de São Bento do Sul, atuam internamente, com normas bem definidas, para a sucessão e para ocupação de cargos, com critérios de competência profissional.

Pelo estudo, pode-se aferir que todos os entrevistados demonstraram que possuir visão acerca dos pontos nevrálgicos de uma empresa familiar.

Estes pontos são confirmados pelo entendimento dos estudiosos sobre o tema, quando referem-se a necessidade de profissionalização das empresas, de forma a evitar que os conflitos familiares, tanto advindos das interfaces da própria empresa, como por outros

motivos exógenos interfiram na empresa.

Constatou-se, também, a visão unânime de que para reduzir a incidência de conflitos deverão ser elaboradas normas pelos fundadores com respeito à sua sucessão, e, principalmente, com relação à inserção de familiares no corpo organizacional.

Uma boa sucessão, citada por muitos entrevistados é o fator fundamental para o sucesso e perenidade da empresa. Este ponto crítico da sucessão das gerações foi, inclusive citado por entrevistados, baseados em empresas que tiveram sucesso e de outras que, motivado por problemas de intrigas familiares não conseguiram conduzir a empresa a um bom termo no sentido de que as famílias permanecessem detentoras da sua propriedade.

Constatou-se, que as pessoas entrevistadas, líderes das empresas pesquisadas, têm noção dos aspectos que envolvem uma empresa familiar. Podendo inclusive identificar pontos fortes das empresas familiares, como: maior comprometimento das pessoas vinculadas, servindo de estímulo e motivação; os laços com o meio social, gerando uma personalização à empresa. Estes aspectos positivos criam elos e favorecem o desenvolvimento da empresa de maneira mais estruturada em valores, nos sentimentos cultivados ao longo dos anos, na sua cultura, atribuindo-lhe maior responsabilidade e consistência.

As empresas estão buscando profissionais que possam agregar novos conhecimentos, novas visões, para as organizações familiares. Neste sentido, alguns frisaram que os familiares bem preparados também podem compor a gestão da empresa, e preferencialmente participem de programas de capacitação continuada, para poder compor o capital humano destas organizações.

A busca por profissionais externos a empresa, junto ao mercado de trabalho, pode ser feita através dos *headhunters*, que podem captar profissionais não vinculados à empresa. Porém, o interesse da empresa deve ser a construção da carreira profissional, para isto, nem sempre o profissional externo é o mais conveniente uma vez que, acaba gerindo a empresa numa visão a curto prazo, o que não é o ideal, pois todo o dirigente, especialmente em nível de direção deve focar sua visão não apenas de crescimento imediato, mas num sentido de perenidade e sustentabilidade da empresa.

Este fato é confirmado pelo entendimento de Nenevê (2003) ao mencionar que os profissionais contratados que não conseguem atender aos anseios da empresa, a curto prazo, permanecem por pouco tempo. Esses profissionais, por pretenderem fazer uma mudança radical, não se atendo à cultura da empresa, normalmente não se entrosam na

organização e a utilizam como um trampolim para a sua carreira. Por vezes, é interessante para a empresa, desde que a mesma esteja num processo de transição, com o objetivo de inserir novas culturas. Assim, mesmo sendo efêmera a permanência do executivo ele pode trazer novas visões que, se assimiladas por outros profissionais proativos que compõem o corpo gerencial da empresa é um fator que traz aprendizagem à organização.

Daí, grande parte dos entrevistados defenderem a que os profissionais sucessores sejam preparados dentro da própria empresa, com cursos de especialização fora, mas que tenham o conhecimento, a vivência, o respeito, a cultura da empresa e a confiança depositada por todos.

Assim sendo, o consenso é de que a profissionalização é o caminho para uma governança corporativa otimizada, por meio do corpo executivo e da atuação dos representantes do Conselho de Administração. Torna-se importante, mesclar esta composição com pessoas da família empresarial e pessoas externas à organização, favorecendo o intercâmbio de conhecimentos e informações entre estes profissionais.

Destaca-se que, algumas empresas, além do Conselho de Administração possuem, separadamente, Conselho de Família, o que separa os assuntos de interesse dos proprietários, das famílias dos relacionados estritamente com a empresa, que para tal, o ideal, como órgão formulador de estratégias e de fiscalização da gestão é o Conselho de Administração.

Dentre as principais mudanças organizacionais que devem ser promovidas na empresa familiar visando migrar para o modelo corporativo profissional, pode-se destacar o que propõe Nenevê (2003): descentralização e agilidade nas decisões; as metas e objetivos previamente estabelecidos e disseminados por toda a organização; maior transparência no contato da direção com todos os funcionários; a cobrança dos resultados pelas metas traçadas e não de forma subjetiva; a administração racional e objetiva e o planejamento estratégico.

4 CONCLUSÃO

Os pontos a serem considerados para uma gestão familiar de sucesso são a profissionalização que permite uma administração com foco nos resultados, não apenas com a visão a curto prazo, mas também, com estratégias focadas no a longo prazo, de modo que podem assegurar a perenidade da empresa.

De acordo com os resultados desta investigação o modelo conservador e centralizador de gerir a empresa é fortemente marcado na gestão familiar. Enquanto que a gestão profissional tem como características a gestão de resultados, a justiça objetiva no trato pessoal e a transparência. Portanto, é no estilo de gestão que se encontram as diferenças entre a gestão familiar e corporativa.

No universo estudado, existem empresas bem sucedidas que contam com parentes na sua gestão, com competências reconhecidas e uma boa performance gerencial. O diferencial dessas empresas é a tradição e a cultura. Por outro lado, constatou-se que em algumas empresas existem parentes com cargos executivos, denotando certo favorecimento.

Verificou-se que os líderes empresariais entrevistados têm a consciência de que a perenidade e a sustentabilidade das empresas familiares dependem de uma gestão profissional. E, que nestas não devem ser nomeados gestores sem a habilitação e qualificação profissional requerida para o cargo ou que estes ocupem funções estratégicas apenas por critérios familiares.

Dentre as 5 (cinco) empresas investigadas 4 (quatro) delas possuem normas definidas para a sucessão e para ocupação de cargos, com critérios acordados entre os controladores.

Todas as empresas investigadas contam com um Conselho de Administração atuante, algumas com os Conselheiros da própria família; a maioria tem a composição deste colegiado entre familiares e Conselheiros independentes.

Das empresas pesquisadas, uma em especial se destaca por ter uma gestão executiva totalmente profissional, portanto, parentes dos proprietários não fazem parte da gestão da empresa. A Empresa X tem um caminho percorrido nas sucessivas trocas do comando executivo, quando da construção da sua profissionalização, o que lhe deu *know how*, no sentido de hoje ter todo um processo de sucessão bem conduzido. Também, na Empresa X, houveram contratações de altos executivos, profissionais de fora da

organização.

Nas empresas em que ocorrem choques entre os estilos de visão entre a família e os executivos contratados é possível antever que a solução para este problema é de formar sucessores que tenham uma carreira dentro da própria empresa, integrados à sua cultura, com valores construídos na organização e de fato comprometidos e com afinidade com todas as pessoas, aptos a fazerem com que a empresa tenha uma administração com foco em resultados, profissional, transparente e compartilhada.

Além da profissionalização, a pesquisa identificou que a correta regulamentação, por meio da definição de normas de sucessão representam os fatores que asseguram a perenidade e sustentabilidade da empresa familiar.

A partir dos resultados da investigação conclui-se que os executivos e proprietários das empresas familiares de São Bento do Sul estão se ajustando para o modelo de gestão profissional com uma governança corporativa competente. Seus proprietários estão conscientes da problemática das empresas familiares que para o seu sucesso exige a separação entre propriedade, família e gestão. Neste sentido, há consenso da necessidade de normas que regulamentem a sucessão.

REFERÊNCIAS

BARNUEVO, S. Empresa familiar é base da economia. Salvador: **Jornal A Tarde**. Caderno Empregos & Mercados. 26/09/2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão, profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

DENK, A. **Perfil socioeconômico**. Acisbs, São Bento do Sul, 2007.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976..

ENTREVISTADO 1. Diretor Presidente da Empresa X, 2010.

ENTREVISTADO 2. Presidente do Conselho de Administração da Empresa Y

ENTREVISTADO 3. Administrador, componente da família proprietária da Empresa W, 2010.

ENTREVISTADO 4, Administrador da empresa Z. 2010.

FREITAS, A. A. F. et al. Sucessão em empresas familiares: a face desconhecida dos herdeiros. **Alcance – UNIVALI**; v. 11, n. 2, p. 187-205, maio/ago. 2004.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 7ª. Ed. São Paulo: Harbra, 1997. In: RIBEIRO NETO, R. M.; FAMA, R. Estudo de caso. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: caso do grupo orca. **IV SEMEAD**. São Paulo, FEA/USP, 2003.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Rio de Janeiro: BNDES/PNUD, 1998. In: EVARISTO, D. O.; SANTOS, R. S.; SANTOS, A. A. **A importância da gestão para a sobrevivência de empresas familiares**. Enciclopédia Biosfera, n. 4, 2007.

LODI, J. B. **A ética na empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 1ª Ed., 1994.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MCKINSEY COMPANY e KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 jul. 2010.

NENEVÊ, M. **O Impacto na profissionalização da Condor S.A.**: Estudo de Caso, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), Escola de Administração (EA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 1993.

OECD. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 1999. In: RIBEIRO NETO, R. M.; FAMA, R. Estudo de caso. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: caso do grupo orca. **IV SEMEAD**. São Paulo, FEA/USP, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.



PERIARD, G. **A importância da governança corporativa.** 2010. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/a-importancia-da-governanca-corporativa-nas-empresas-familiares/>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

RIBEIRO NETO, R. M.; FAMA, R. Estudo de caso. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: caso do grupo orca. **IV SEMEAD.** São Paulo, FEA/USP, 2003.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 31, n 4: p. 35-48. out./dez. 1991.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares:** dificuldades e ações preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.